

中小企業のクオリティマネジメントとバランスト・スコアカード

濱 川 泰 博

Quality Management in Small and Medium-scale Enterprises and Balanced Scorecard

Yasuhiro HAMAKAWA

ABSTRACT

The economy activation of an area is dependent on the vitality of its small and medium-scale enterprises. Therefore, these enterprises need to incorporate management techniques which unify three facets of quality: goods and service, a management system by the ISO standard, and improvement in management quality which realizes customer value.

In big business, the balanced scorecard has been used in recent years as a tool to improve consistency in a management quality. Then, I want to consider from what viewpoint it can be utilized in small and medium-scale enterprises in this paper.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Policy Management, Total Quality Management, Business Innovation, Management Quality

はじめに

地域の活性化は、圧倒的多数を構成する中小企業が活力ある存在になれるかどうかにかかっている。そのためには、商品・サービスの品質強化、ISO規格によるマネジメントシステムの構築、顧客価値を実現する経営品質の向上という三層の品質経営に統合的に取り組まなければならない。

本稿では、品質経営の三層展開の課題を展望するとともに、マネジメントクオリティを一貫するツールとして、近年、大企業を中心にバランスト・スコアカードが使われており、バランスト・スコアカードの意義を振り返るとともに、品質経営を進める上で中小企業がどのような観点から活用したらよいのか考察したい。

1. 事業創造と経営品質向上

徳島県における中小企業の経営革新の動きを「事業創造」という切り口から調査した報告書に

『事業創造実態調査報告書』⁽¹⁾がある。ここでは、「事業創造」とは、「企業活動における技術・製品・サービス・物流・販売の改良や改善、開発・導入、新たな事業分野への進出等」と幅広く定義している。

この報告書では410社の回答があり、回答率は25.1%である。このサンプルは、創業経過年数では30年以上が64.5%、従業員規模では10人～29人が39.2%、売上規模は1億円～5億円未満が38.5%、業種別では製造業が33.2%、建設業が24.5%を占めている。

主たる事業領域における自社の競争優位性では、全体では「競争優位」と「比較的競争優位」で3分の1強を占めている。

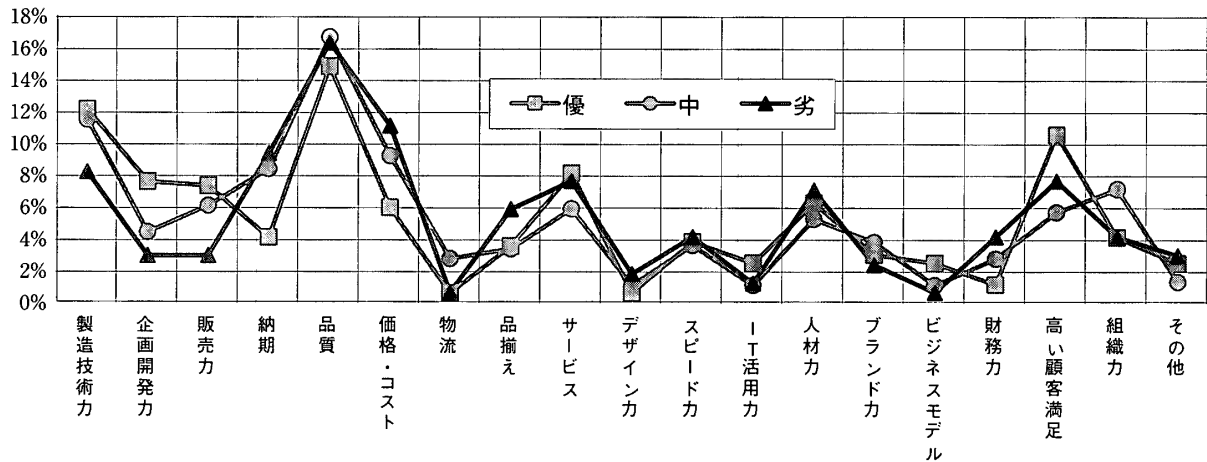
競争優位にある企業の中核的競争能力（コアコンピタンス）は「品質」が圧倒的に高く、「企画開発力」「高い顧客満足」も中位、劣位企業との差がはっきりと出ている。製造業では「品質」（19.1%）と「技術」（18.6%）が高く、「企画開発力」（7.1%）、「販売力」（6.1%）、「顧客満足力」

受理日：平成16年9月16日

受理者：安藤三郎

※(財)とくしま産業振興機構、経営支援部長

図表－１ 自社の競争能力(強み)は何か n=1,025
出所：(財)とくしま産業振興機構『事業創造実態調査』p. 7～8



図表－２ 事業創造の取り組み上位項目
出所：同上 p. 7～8

(4.9%)は低くなっている。

事業創造への取り組みは、全体では「具体的に取り組んでいる」が4割強を占め、それに「取り組もうと計画している」企業を加えると3分の2の企業が前向きの姿勢を示している。優位企業は計画段階を含めると80%を超える企業が事業創造に取り組んでいるのに対し、中位企業は60%強、劣位企業は35%と明確に有意差がある。

その取り組みの内容を見ると、全体では「経営全般」に関する取り組みが、24.3%と最も多く、次いで「製品」に対する取り組みが19.6%、「技術」に関する取り組みが17.6%と続いている。その内容では、「経営全般」では、「組織の再編・再構築」「採算部門の強化」「ISOなどの認証取得」「改善活動の強化」があげられている。項目別で見ても、このほか「セールス質の改善」「接客サービス質の改善」等の項目が上位に顔を出している。

これらのことから、環境変化適応に対応した事業創造という課題に対して、それを実現する組織能力の構築が求められていると見ることができよう。そのことを換言すれば、商品・サービスの品質はもとより、経営の品質向上が企業側からみた課題であるといえよう。

事業創造の取り組み上位項目	〔経営全般〕
	組織の再編・再構築 採算部門の強化 認証(ISOなど)取得 改善活動の強化
	〔技術〕
	既存技術の改善・改良 新技術の研究・開発
	〔製品〕
	新製品の開発 現製品の改良・改善
	〔サービス〕
	セールス質の改善 接客サービス質の改善
	〔物流〕
	流通チャネルの見直し 入出庫・在庫管理の改善
	〔販売〕
	販売先見直しや開拓

2. 品質経営の三層展開とその活かし方

(1) 三層展開の必要性

徳島県では、1985年の小集団活動発表大会の開催を皮切りに、リーダー研修の開催や品質革新研究会の立ち上げを通じて、現場の改善能力の強化を支援してきた。1998年からはISO内部監査員研修により、管理者の内部監査能力とシステム構

築能力を養成してきた。2002年からは、日本経営品質賞のアセスメント基準を学ぶ経営品質活動を推進し、2004年には徳島県経営品質協議会を立ち上げ、また、徳島県経営品質賞委員会による徳島県経営品質賞を創設し、マネジメント力の強化に取り組んでいる。

日常管理や現場の改善能力の強化は商品・サービスの改善に、ISO マネジメントシステムの強化は品質・環境の方針展開に、経営品質の強化はビジョン、戦略の構築にはほぼ対応したものである。改善活動、ISO、経営品質、これらの三つの側面はいずれも欠かすことができないものである。大手の TQM 実践企業では、経営品質、シックスシグマ活動、ISO、小集団活動を統合的に展開し、成果を上げている企業が見られる。

中小企業の現実には、これらの三側面それぞれに課題を抱えており、それは徳島県下の中小企業の特異性ではなく、日本企業の抱える問題・課題でもある。

商品・サービスの品質の改善では、近年、QC 7つ道具を使えない管理者が増え、現場の問題発見力や解決力の弱体化が懸念される。誰もが使えることを目指した QC 7つ道具、新 QC 7つ道具教育が手抜きになり、現場の知恵や改善能力が伝承されていないところに近年の事故やクレームの深層の問題がある。

また、ISO マネジメントシステムは急速に普及したが、品質保証や環境保全の仕組みは構築できても、是正処置や予防処置が不十分ではパフォーマンスは向上しない。システムの不適合の摘出ができない内部監査、原因がつかめず是正処置ができない組織に陥っている事例も少なくない。

現場に力があり、またマネジメントシステムはできたとしても、日常の行動や管理が方針やビジョン、戦略とのつながりが不明確では、経営全体としての総合的な競争力につながらない。中小企業の経営力の強化のためには、改善活動と革新活動とを継続して続ける努力が必要とされている。⁽²⁾

(2) 徳島県経営品質賞の活用

マルコム・ボルドリッジ国家品質賞を範にした日本経営品質賞は1995年12月に創設され、翌1996年に第1回表彰が行われた。地方版の経営品質賞は、東京都の板橋区が最初で経営品質向上プログラムを中小企業振興策に位置づけて1997年に創設された。1999年には千葉、新潟、福井で、2000年には岩手、栃木で、2001年には三重、茨城、兵庫、会津若松市で、2002年には長崎で、2003年には埼玉で地方版の経営品質賞が創設されている。

2004年度には、県単位では徳島と秋田で、ブロック単位では関西地方と中国地方で創設された。2004年度までに16箇所で作成されたことになる。

これらの地方版経営品質賞は、日本経営品質賞アセスメント基準(JQA 基準)に則って審査が実施されている。日本経営品質賞制度よりも簡易に行われるものの、その実施の考え方は日本経営品質賞に準じており、その活用により大きな効果が期待できる。

その特長のひとつとして、50ページにもものぼる申請書の記述があげられる。従来の賞制度や外部経営診断では、提出者にかかる負荷は少なかったが、組織プロフィール(10ページ以内)、展開内容(20ページ以内)、結果(20ページ以内)をあわせて50ページ以内での作成が必要となる。組織プロフィールは、組織価値観、顧客認識、競争認識、経営資源認識、変革認識、それに組織情報の6つからなっている。ありたい姿と顧客・競争・経営資源の現状と将来に関する認識を深めながらどう変わるべきかを明らかにしていく。中小企業では、この記述の過程で躓く企業が多いが、とりわけ組織の価値観はトップでなければ記述できない部分であり、記述の過程で多くの気づきが得られ、この気づきこそが経営革新の推進力である。

もう一つの特長は成熟度評価である。アセスメントは、段階的な組織状態の現状把握から向上目標を設定し、組織変革の進捗状況を評価する。成熟度の考え方はクロスビーが唱えたもので、マルコム・ボルドリッジ賞で採用され広まった。JQA 基準では組織の状態をDレベルからAAAレベ

ルまでの6段階で評価する。組織内部で行うセルフアセスメントや外部審査員によるアセスメントを通じて改善領域や革新領域が明確になる。

地方版経営品質賞では、評価レポートを企業へフィードバックすることで改善・革新がすすむとともに、受賞組織のベストプラクティスを共有し、経営品質向上の考え方や方法が地域へ浸透することによる地域経済の活性化が期待されている。個別企業にとっては、アセスメント基準書をもとにした診断システムとして活用することで経営革新が進んでいく。

中小企業でとりいれて欲しいのは、「お客様は誰ですか」という問いである。この問いに明確に答えることのできる中小企業はそう多くない。顧客の求める価値は変化しつづける。外部の変化、自らの成長によってお客様は誰なのかをたえず問いつづけることが重要である。経営品質向上プログラムに関心を持つ企業は、どちらかというと顧客の顔が見えやすい業種の経営者である。親企業などの特定顧客に限定される下請企業では、関心が薄いのが現状である。しかしながら、自社の納める部品が最終的にはどんな商品のどこにどのように使われているのかと、顧客の顧客を考えていかないと将来は無い。独り善がりのプロダクトアウトの発想では、技術や品質が本当のコアコンピタンスにはならないのだ。

このような狙いからすれば、賞申請が目的ではなく、アセスメント基準の考え方を学習することが重要であり、その役割を各地の経営品質協議会が担っている。そこでの出会いと対話での気づきが経営革新を進めるのである。

(3) 改善エキスパートの活用

徳島県では、1986年（昭和61年）から小集団活動発表大会が、翌年からは小集団活動研究会（後の品質革新研究会）が発足し、研究会活動が続けられている。この研究会で発案され、（財）とくしま産業振興機構で採り上げた事業に改善エキスパート認定事業がある。これは、管理技術に優れ、自ら改善したり、改善活動を推進・指導する力量を有するものを徳島県改善エキスパート認定委員

会（県、経済団体等で構成）が認定しようとするものである。

組織内ではリーダー、メンバー、技術スタッフ、事務局等により品質、生産性、安全、設備保全などの各改善活動が取組まれている。モノ作り社会では、固有技術は高く評価されても、管理技術は固有技術のように光があたっているわけではない。管理技術のマイスターを公的に認定することで改善活動への社会的な評価が高まり、改善意欲の昂揚や、改善技術の向上が期待される。また、後進への指導を通じて、個人の持つ優れた管理技術を継承させることができる。さらに、地域や企業からの要望に応じて相談にのることで、企業や組織間の交流が促進され、地域のレベルアップにも貢献することができよう。

池田町では阿波池田商工会議所が中心になって三好郡内の企業に呼びかけて10年前から阿波池田小集団活動研究会が発足し、地道な研究会活動が続けられている。例えば、この地域で認定された改善エキスパートによるアドバイスで、商店街の活性化にQC手法や考え方が応用されれば新たな展開が期待され、地域の幅広い発展に寄与することになる。

3. バランスト・スコアカードと中小企業経営

商品・サービスの品質もマネジメントシステムも戦略もこれら三つの活動の推進はどこからでも可能であるが、一つ一つの活動は全体を見据えながらの取り組みでなければ力を発揮しにくい。経営理念やビジョンから発して、顧客の声をもとに経営戦略を構築し、重点項目を部課に展開し、製品品質を管理していく一貫するツールとして注目されるのがバランスト・スコアカードである。

本章では、バランスト・スコアカードのもつ意義について各側面から検討してみたい。

(1) バランスト・スコアカードの背景とマルコム・ボルドリッジ国家品質

キャプランとノートンがバランスト・スコアカードをハーバード・ビジネス・レビュー誌に発

表したのは、1992年である。バランスト・スコアカードの原語は、balanced scorecardであり、和訳ではバランスト・スコアカード又はバランス・スコアカードと訳されている。

1987年のマルコム・ボルドリッジ国家品質賞は同じ時代的背景であり、導入企業の増大を背景に同賞に少なからず影響を与え、同賞を範とした日本経営品質賞も同様とみることができよう。

(2) バランスト・スコアカードの意義

キャプランとノートンによって提起されたバランスト・スコアカードの特長は一般的に合意されたものとしては次の点があげられる。従来の研究成果から、その特長は次のように整理できよう。

①背後のステークホルダーの存在

バランスト・スコアカードの4つの視点は背後にいるステークホルダーを表している。財務の視点は株主・債権者を、顧客の視点は顧客を、内部業務プロセスの視点は従業員・サプライヤーを、学習・成長の視点は経営者をそれぞれ意図している。これらの多様なステークホルダーの利害を調整し、その同時的な実現を目指すことなしに、組織それ自体の持続可能な成長はありえないとの考え方である。ステークホルダーを意識した経営が世界標準といわれる所以でもある。

②多面的なバランスの視点

財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習・成長の視点の4つの視点から短期目標と長期目標のバランス、財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標のバランス、過去と将来の業績評価指標のバランス、外部的視点と内部的視点のバランスを図ろうとしている。

③多元的な視点

財務の視点と他の視点は水平的な関係ではない。財務の視点は経営の結果にフォーカスを、非財務的な視点はプロセスにフォーカスを置いており、原因系を示している。学習と成長の視点は業務プロセスの視点につながり、それは顧客の視点へ、さらに財務の始点につながっていく因果連鎖をなす。

④業績管理・評価指標

成果指標とパフォーマンス・ドライバー（先行指標）との間には横の因果連鎖があることから、バランスト・スコアカードは戦略を日常業務に落とし込むことができる。

組織の目標及び成果は、目に見える形で明確にされなければならないという、いわゆるオープン性と因果性であろう。いかに革新的な戦略を設定しようとも、日常的な業務の遂行なくしては、これを実現することはできない。

バランスト・スコアカードでは、戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、ターゲット（数値目標）、戦略プログラムないしアクションプランの項目の間の垂直的因果関係と水平的相互関係があり、戦略との結びつきが明確にできる。マネジメントゴールである成果指標とメンバーが日常的な業務の遂行を通じてコントロールできる指標であるオペレーシツールとしての先行指標（パフォーマンスドライバー）とを明確に区別している。

⑤戦略の関連性の図示

戦略マップは、縦の因果連鎖を視覚的にわかりやすく整理して描きなおしたもので、組織成員の仕事が組織全体の目標とどのように結びついているかがわかる。また、自社の戦略を体系的に俯瞰できるし、仮に戦略の不備があってもそれを浮き彫りにして早期に是正措置が取れるようにサポートしてくれるという特徴がある。

日本企業の中には、スコアカードよりも戦略マップを作っている企業が多い。

(3) 活用範囲の拡大

バランスト・スコアカードは、彼ら自身の見解の発展とともに、業績評価システムから戦略を明確化して下部組織に伝達するツールへ、そして戦略そのものをマネジメントするツールへとその活用範囲も広がっている。

キャプランとノートンは研究動機について、「財務上の指標に頼っていた業績評価システムが現状にそぐわない」⁽³⁾ことをあげている。このことから、当初は業績評価のツールとして出発したことは間違いない。

キャプランとノートンが1996年に戦略マップを

出したときには、業績評価が目的ではない、といい、2000年には戦略マネジメントシステムだと変貌を遂げる。吉川武男氏もバランス・スコアカードは、「伝統的な Anthony 教授のマネジメント・コントロール・システムと、John F. Rockart 教授の重要成功要因分析、さらに欧米の合理的経営と、日本的経営のメリットを上手に統合した戦略的マネジメント・システム」⁽⁴⁾と述べている。

味方守信、大澤茂氏もキャプランのプレゼンテーションを引用し、Measurement Techniques から Management System へ、そして Organization & Change Framework へと変遷したことをとりあげている。

品質コストマネジメントからアプローチした伊藤嘉博氏は、バランス・スコアカードを日本的に発展させたものをネオ・バランス・スコアカードとよんでいる。「アメリカ企業の革新的な CEO たちはバランス・スコアカードを、戦略を明確化して下部組織に伝達するツールとしてだけでなく、戦略そのものをマネジメントする用具として用いるようになった」「その結果、単なる業績測定システムから、経営管理の中核をなすシステムへと発展した」。⁽⁵⁾これからみても、吉川氏と伊藤氏のアプローチは違って共通の理解に立っているといえよう。

伊藤嘉博氏等の開発したバランス・スコアカードの支援ツールとして DTP ワークシート (Design to Performance)⁽⁶⁾がある。これは、計画段階で業績を事前に作りこむことを狙った野心的な試みである。財務的な視点を列に、非財務的な視点を行にとり、両者の関係をマトリックスで表現したものである。非財務的視点間の対応関係の評価、戦略目標・成果指標間の対応関係の評価、パフォーマンス・ドライバー間の対応関係の評価が一目でわかることを狙ったものである。これらにより、ファクター間の優先順位を評価・確認できるメリットがある。さらにこのシートではコストの記入欄が設けられており、戦略をより実効性の高い利益計画と結びつけたい意図がうかがわれる。

(4) TQM とバランス・スコアカード

中小企業であっても熱心な企業は既に何らかの業績評価基準や戦略の構築ツールを導入しているケースが多く、とりわけ製造業では TQM 実践企業は少なくない。バランス・スコアカードは、TQM の重要な柱である方針管理とは類似しており、混乱をきたす恐れがある。そこで本章では、方針管理、目標管理の特質を確認した上で、JIS でのバランス・スコアカードの位置付けや JQA 基準における関連性についても考察したい。

①方針管理

方針管理は、JIS Q 9023:2003では、方針によるマネジメントの総称と定義されている。TQM では、方針管理、機能別管理、日常管理が管理活動のセットとして展開される。

方針管理は、経営目的を達成するための手段として制定された中・長期経営計画、あるいは年度経営方針を体系的に達成するためのすべての活動をいい、多くの場合、年度経営方針に対して用いられている。方針には課題、目標、方策が含まれる。

機能別管理は、全社的な立場から、品質、コスト、納期等の各経営要素について計画を立案し、各実施部門の日常管理・方針管理を通して実施し、実施結果を全社的な立場から評価し、必要なアクションをとっていく管理活動である。

日常管理は、それぞれの部門において、日常的に実施されなければならない分掌業務について、その業務目的を効率的に達成するために必要なすべての活動である。

方針管理は、方針が与えられてからの方針展開はわかりやすいが、最初のトップの方針がどのように策定されるかは不透明である。このような問題点を解決するため、戦略立案プロセスと従来の方針管理プロセスを統合したのが戦略的方針管理 (SMBP: Strategic Management by Policy) である。戦略立案の手法には、①環境分析、②製品分析、③市場分析、④製品・市場分析、⑤PPM 分析、⑥戦略要因分析、⑦資源配分分析の7つがあげられている。

②目標による管理

ドラッカーは目標設定への参画と自己統制という従来のノルマ管理とは全く異なる理念を提示し、昭和40年代に普及した。昭和39～40年不況の克服、その後の組織目標と個人欲求との解決を与えるものとして注目された。近年の能力主義への転換の中で取り入れる企業が増えた。

1960年代後半から普及した目標による管理(Management by Objectives)が近年の能力主義労務管理の中で採り入れる企業が増えている。方針管理のキャッチボールの過程は、目標管理で目指す動機付けと納得性の過程でもある。

TQMにおける方針管理の仕組みは、ピラミッド組織においてトップから下位へと方針、目標を展開するには有効に機能してきた。一方でフラット組織化や部下とのキャッチボールがうまく機能しないと押し付けになる可能性がある。そこで、1960年代後半から普及した目標による管理を近年の能力主義労務管理の進行の中で採り入れる企業が増えている。方針管理におけるキャッチボールの過程は、目標管理で目指す動機付けと納得性の過程でもあり、両者の融合が必要になる。

③ JIS Q 9023：2003におけるバランスト・スコアカードの位置づけ

JIS Q 9023：2003『マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針』(2003年3月)⁽⁷⁾では、5. 中長期経営計画の策定のところで、参考として、中長期経営計画策定を効果的かつ効率的に実施するための技法の一つとして、シナリオプランニング、ベンチマーキング、プロダクトポートフォリオ分析等と並んでバランスト・スコアカードがとりあげられている。

また、附属書4(参考)「方針の戦略面、財務面を強化するための概念および技法」では、技法の例として、1. シナリオプランニング、2. SWOT分析、そして3. バランスト・スコアカードがあげられている。ここでは、二つの特徴が示されている。一つは、視点は異なるが互いに因果関係を持つ一群の業績評価基準を導く仕組みを

もっていること、二つ目は、四つの視点ごとに戦略から出発して戦略課題、成果指標、先行指標、施策という順序で業績評価基準を具体化する仕組みを持っていることである。そして、バランスト・スコアカードは「戦略を多面的に分析するとともに—中略—戦略を確実に実施するための管理システムを構築する枠組み」であると述べている。

(5) 日本経営品質賞(JQA)とバランスト・スコアカード

経営品質向上プログラムでは、経営革新をすすめるための特定のマネジメントツールの導入を前提としていない。したがって、バランスト・スコアカードを導入していれば成熟度が高い組織であるということではない。経営目標に向けてのふさわしい方法や展開が求められている。ただ、先に述べたように、バランスト・スコアカードとマルコム・ボルドリッジ国家品質賞とは同時代的背景にあり、お互いに影響しあったことは間違いあるまい。

(6) 中小企業経営とバランスト・スコアカード

このようにみてきたとき、中小企業ではバランスト・スコアカードの活用がひろがるであろうか。筆者の知る限りでは、給与体系の構築のための業績評価や戦略を考える際の視点整理に活用されているケースがある。しかし、バランスト・スコアカードの狙う戦略から評価までの一貫した活用は、ほとんど進んでいないとみられる。

中小企業では導入が進まない理由として考えられることは、

- ①多様なステークホルダーを抱える欧米企業では、その利害調整に相当な労力を要しているが、中小企業ではオーナー経営が多く、少なくとも株主との利害調整は少ないこと、
- ②オープンな透明性のある経営の実現には、時間がかかること、
- ③類似のツールや枠組みが組織の中に定着していること、つまり、方針管理も進化しており、バランスト・スコアカードも方針管理も表面上は変わらないことから新規性を感じていないこと、
- ④業績評価システムとしても、中小企業では部門

間の応援などが多く、報酬や人事考課との連動に消極的なこと、等があげられる。

一番活用されやすいのは、戦略マップのような戦略構築のツールとしての使い方であり、現状では限定された使い方にとどまっている。

それでもなお、バランスト・スコアカード導入の積極的意味としては、次の二点は欠かせない。

①オープンな組織風土・文化の変革

責任の所在をあいまいにせず、結果ないし成果を正しく評価する仕組みは、組織・文化の変革につながる。バランスト・スコアカードにより、ビジョンと戦略の実現に向かって社員を動機付けることが可能であり、トップと従業員とのコミュニケーションをも促進する。その意味では、エンパワーメントが基本であり、戦略事業単位が戦略的ミッションを自覚できるかどうかは鍵となる。

②能力構築

バランスト・スコアカードには必ず人材育成の視点が入っている。人材育成は、ともすれば不景気になると軽視されやすい傾向を持っているが、好不況にかかわらず、中長期的に従業員の能力構築が不可欠の要素であることが明確になっている。

このようにみえてくると、中小企業にあっても方針管理を実施してきた企業にとっては、バランスト・スコアカードとの違和感は少ないとみられる。というのも、TQMに取り組んでいる企業では、連関図や親和図・系統図といった新QC七つ道具に慣れ親しんでおり、戦略マップなどの手法は、戦略の遂行から一貫したクオリティマネジメントをサポートするツールとして本領を発揮する。

それだけに、方針管理が社内に機能しているのに、方針管理に代わるものとしてバランスト・スコアカードを導入しようとするのは首肯できない。しかし、経営には、ありたい姿に向かって戦略を構築し、1人1人の日常管理とを結びつける一貫性が不可欠であり、バランスト・スコアカードはこれを実行するための機能的ツールであることは確かである。TQMを補完するツール⁽⁸⁾としての活用が期待される。

図表－3 方針管理とバランスト・スコアカード

	方針管理	BSC
戦略との結びつき	戦略的方针管理 と併用	戦略指向
展開の視点	系統性に重点が 置かれる	多元的、多面的 視点
ステークホル ダーの認識	なし	有、(株主重視)
管理の仕方	細部にわたる	重要成功要因に 焦点
ツールの特性	タスクコント ロール	マネジメントコ ントロール

おわりに

本稿でとりあげたバランスト・スコアカードはいまだ発展途上にあり、固定的、絶対的な概念でとらえるべきではない。大企業で使われているからといって、中小企業でいたずらにマネジメントツールを真似することは避けねばならないし、またそれ以前にやるべきことも多い。しかし一方、バランスト・スコアカードを適用すると、戦略と日常管理とを一つの方向で結びつけることが可能となる。

業績評価と報酬のリンクについては、日本の風土にあった「成果」評価法を多面的に検討する必要がある。安易な「成果主義」は経営破壊につながる恐れが十分にある。マネジメントツールは両刃の剣であり、使う側の力量にかかっている。中小企業にとってどういう場面にどういう使い方をすれば効果的なのか、自社のニーズと照らし合わせて検討することが必要だろう。

注

- (1) (財)とくしま産業振興機構『事業創造実態調査報告書』2003
- (2) 濱川泰博「中小企業の継続的改善と経営革新」『日本経営診断学会論集4』同友館、2004、に包括的な考え方を示している。なお、改善活動の今後の課題については、拙稿「改善活動の新展開」『四国大学経営情報研究所年報第9号』2003、を参照されたい。ISOの課題については、「小規模経営における品質マネジメン

- トシステム構築に関する一考察』『四国大学経営情報研究所年報第7号』2001, および「利益を生む QMS/EMS の構築に向けて」『実践経営学会年次報告書 No.40』2003, に述べている。
- (3) キャプラン, ノートン『バランス・スコアカード』生産性出版, 1997, p. 5
 - (4) 吉川武男『バランス・スコアカード構築』生産性出版, 2003, p.46
 - (5) 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランスト・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社, 2001, p.16,
 - (6) 伊藤嘉博・矢島茂・黒澤耀貴『バランスト・スコアカード実践ガイド』日科技連出版社, 2003, pp.67-76
 - (7) 日本規格協会編『マネジメントシステムのパフォーマンス改善支援技法規格集』日本規格協会, 2003
 - (8) TQM を補完するツールとしてのアプローチとしては, 伊藤嘉博『環境を重視する品質コストマネジメント』中央経済社, 2001, pp.179-191, があげられる。